



AGENZIA DEL DEMANIO

SOSTENIBILITÀ, INNOVAZIONE E CENTRALITÀ DELL'UTENTE

# Piano Strategico Industriale 2022-2026

*La nuova Agenzia del Demanio  
nel ruolo di agente del cambiamento*

UN IMPULSO PER LA TRASFORMAZIONE DEL PAESE

*Roma, Novembre 2022*



# I fattori del contesto acceleratori del cambiamento ...



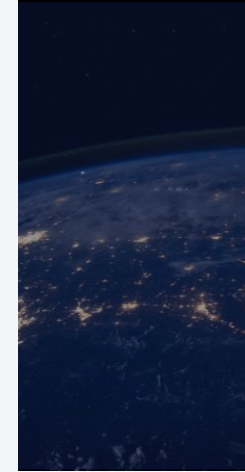
## AGENDA 2030 - 2050

- Promozione di una crescita sostenibile integrando la mera crescita economica con tematiche ambientali, sociali
- Raggiungimento di obiettivi comuni attraverso la riqualificazione urbana, efficientamento energetico e sostenibilità.



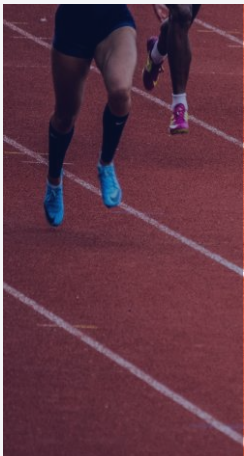
## DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

- Diffusione del proptech, con conseguente spinta verso l'ottimizzazione dei processi e l'efficientamento nella gestione degli immobili.
- Necessità di disporre di modelli previsionali, con conseguente aumento nell'adozione di soluzioni digitali.



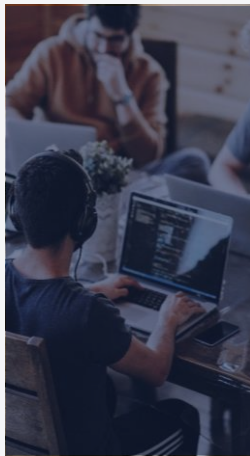
## TENSIONI GEOPOLITICHE

- Rallentamento delle catene di fornitura globali, con conseguente innalzamento dei prezzi al consumo.
- Tensioni sui mercati economici e finanziari, con possibili impatti sulle esigenze abitative della collettività (e sui relativi prezzi).



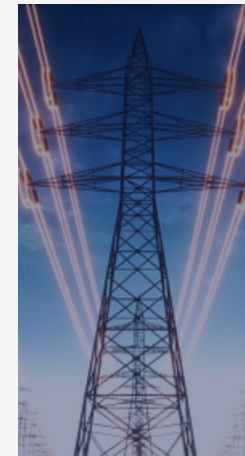
## PNRR

- Spinta verso la crescita del Paese con significativi investimenti su innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale, infrastrutture, istruzione e salute.
- Orientamento al risultato, con conseguente definizione di Piani operativi a garanzia di tempi e modalità di esecuzione degli investimenti.



## NUOVI MODELLI DI COLLABORAZIONE

- Diffusione di nuove forme flessibili di lavoro e collaborazione, con conseguente adozione di modelli dinamici di gestione degli spazi.
- Sensibilizzazione verso tematiche di benessere e sicurezza, con effetti sulla riprogettazione degli ambienti.



## COSTO MATERIE PRIME

- Incremento del costo delle materie prime (energia, gas) con conseguente necessità di un monitoraggio delle spese e relativa necessità di un aumento di implementazione dei piani di efficientamento e razionalizzazione
- Possibile razionamento delle risorse, con possibili effetti in termini di dilazioni di tempo e aggravio di costi.



# ... e che richiedono lo sviluppo di una nuova strategia basata su 3 direttrici



-  **AGENDA 2030 - 2050**
-  **PNRR**
-  **DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE**
-  **NUOVI MODELLI DI COLLABORAZIONE**
-  **TENSIONI GEOPOLITICHE**
-  **COSTO MATERIE PRIME**



## SOSTENIBILITÀ

- 1** Favorire il percorso di transizione ecologica del Paese contribuendo al raggiungimento degli obiettivi climatici, ambientali ed energetici adottati dall'UE



## INNOVAZIONE

- 2** Incrementare il livello di adozione di soluzioni digitali ed efficientamento degli strumenti in uso a sostegno dello sviluppo del governo del patrimonio e di strategie di razionalizzazione



## CENTRALITÀ DELL'UTENZA DI AGENZIA/PA/TERRITORIO

- 3** Implementare un approccio orientato verso i bisogni emergenti dalla collettività, con una metodologia che tenga conto delle necessità contingenti e delle prospettive di sviluppo del benessere nel lungo termine, in un'ottica del patrimonio pubblico visto come «building-as-a-service»



# L'Agenzia del Demanio ad oggi

L'Agenzia promuove la **valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**, in sinergia con le Istituzioni e gli Enti Territoriali, e individua **strategie e strumenti innovativi** per riqualificare gli immobili pubblici in un'ottica di riduzione del consumo di suolo, efficientamento/**indipendenza energetica**, **rigenerazione urbana**.



**17**

DIREZIONI TERRITORIALI



**1.140**

DIPENDENTI (\*)



**890** milioni €

SPESA COMPLESSIVA DA  
LOCAZIONI PASSIVE (\*\*)



**8**

DIREZIONI CENTRALI



**45 anni**

ETÀ MEDIA DIPENDENTI



**89** milioni €

CORRISPETTIVI  
CONVENZIONE DI SERVIZI



**43** mila

IMMOBILI GESTITI



**62** miliardi €

VALORE DEGLI IMMOBILI GESTITI



**3,2** miliardi €

INVESTIMENTI AVVIATI A  
SETTEMBRE 2022





## ATTRAVERSO...

- Competenze diffuse e diversificate
- Sinergie con gli stakeholder pubblici
- Corrispettivo di convenzione adeguato ai maggiori servizi offerti
- Conoscenza della Amministrazione Pubblica
- Riduzione della spesa dello Stato per fitti passivi
- Fabbisogni di rigenerazione
- Struttura diffusa sul territorio

Un'Agenzia in grado di **convogliare e gestire** gli investimenti necessari per **rifunzionalizzare gli immobili** e promuovere la **rigenerazione del territorio**, in risposta ai **nuovi bisogni** della PA e della collettività, in un'ottica complessiva di efficientamento, sostenibilità e contenimento della spesa

## MITIGANDO...

- Le criticità nella messa a terra degli investimenti delle risorse
- Risultati inefficaci e allungamento nei tempi realizzativi rispetto ai fabbisogni immediati
- Gli effetti della rapidità dei cambiamenti
- Le «barriere» tra pubbliche amministrazioni
- Gestione per urgenze/contingenze senza visione prospettica
- Disarmonie fra digitalizzazione e territorialità



# ... prevede un nuovo ruolo come gestore e agente del cambiamento ...



**Guida** per la valorizzazione del Patrimonio del Paese evolvendo verso un nuovo **modello di servizi** che diffonda le **best practice** e che crei un **impatto positivo e misurabile sul bene pubblico e sulla collettività**



## LE AREE DI RIFERIMENTO

### **Uffici pubblici**

Diffusione di un modello innovativo di ufficio pubblico che valorizzi la razionalizzazione degli spazi, l'efficientamento energetico e converga verso i concetti cardine del «sustainable building» e «building-as-a-service».

### **Archivi**

Rifunionalizzazione e innovazione presso edifici in disuso o di pregio storico. Adeguamento degli spazi fisici di diffusione del modello di archiviazione digitale.

### **Edilizia giudiziaria**

Recupero di grandi complessi dismessi in stato di degrado o edifici già in uso all'Amministrazione giudiziaria attraverso interventi di ampliamento e riqualifica degli stessi e la diffusione di buone pratiche.

### **Edilizia universitaria**

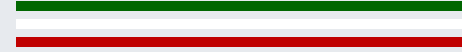
Recupero di aree e immobili, del portafoglio non strumentale, da trasformare in residenze attraendo investimenti volti alla riqualifica del tessuto urbano e le dinamiche socio-economiche di contesto.

### **Patrimonio vincolato**

Riuso e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale in un'ottica di restituzione alla collettività del bene comune.



# ... per imprimere un impulso positivo al Paese.



## SOSTENIBILITÀ



## INNOVAZIONE



## CENTRALITÀ DELL'UTENZA/PA/ TERRITORIO



## NUOVI IMPEGNI DEL DEMANIO



### NUOVO MODELLO DI UFFICIO PUBBLICO E RIUSO DEL PATRIMONIO

Sviluppo di un nuovo modello di ufficio pubblico nella città e gestione di iniziative di valorizzazione, recupero e riuso del patrimonio per l'inserimento di nuove funzioni "ibride" (cultura, ricerca, benessere, turismo, salute, lavoro), anche come motore di riqualificazione urbana e sociale.



### EVOLUZIONE DEI SERVIZI OFFERTI

Adeguamento dell'offerta di servizi per rispondere pienamente alle esigenze di riqualificazione energetica, risanamento ambientale e valorizzazione degli edifici pubblici in chiave sostenibile e alla necessità di affiancare le Amministrazioni, anche locali, nei piani di valorizzazione e rigenerazione del territorio.



### DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ DEI DATI

Incrementare il livello di adozione di soluzioni digitali ed efficientamento degli strumenti in uso, per la creazione di una base dati unificata per la conoscenza, la gestione e la manutenzione dei beni pubblici e per la predisposizione di un sistema di soluzioni e servizi resi in modalità smart, integrati, completi e fruibili dalla comunità.



### POTENZIAMENTO DELLA STRUTTURA INTERNA

Preparare la squadra al cambiamento, grazie al potenziamento e ampliamento delle professionalità, in grado di saper cogliere appieno le sfide del mercato.



### SISTEMI INTEGRATI DI MISURAZIONE

Introduzione di un nuovo sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati di piano attraverso indicatori diversificati anche in ottica ESG, con impatti di breve, medio e lungo termine, misurabili e aggiornabili nel tempo.



# La nuova mission dell'Agenzia prevede un nuovo posizionamento più ampio e integrato, adeguato al mutato contesto



**Potenziamento del ruolo dell'Agenzia come punto di riferimento del mercato pubblico grazie all'azione combinata dei seguenti fattori:**



Ampliamento delle linee di servizio e creazione di un'offerta integrata che consenta di rispondere appieno ai fabbisogni dei principali stakeholders nel mutato contesto



Sviluppo e consolidamento della Struttura per la Progettazione\* (SPP) come ulteriore impulso all'evoluzione e rafforzamento dei rapporti con gli Enti Locali, per favorire i processi di valorizzazione del territorio e della collettività



Guida nella promozione, gestione e valorizzazione di iniziative di ricerca per le attività e gli strumenti di gestione immobiliare e rigenerazione urbana

(\*) Istituita tramite la Legge 30 dicembre 2018, n. 145, art. 1, commi da 162 a 170.





# Dal secondo semestre 2021, l'Agenzia ha avviato il percorso di trasformazione ponendo le basi per il nuovo Piano ...



## PROSPETTIVA PLURIENNALE E AVVIO DEL SENTIERO DI SVILUPPO DELL'AGENZIA..

Nel corso degli ultimi 12 mesi l'Agenzia ha avviato un **profondo percorso di trasformazione con azioni concrete, abilitanti il cambiamento**



### ...agendo al suo interno

#### **STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE**

la nuova Struttura ha il compito di offrire servizi di progettazione di qualità alle Amministrazioni Centrali e agli Enti Territoriali, fornendo capacità tecniche, know-how, specializzazioni e strumenti innovativi.

#### **DIREZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE**

La nuova Direzione diventa l'abilitatore per una più efficace gestione del patrimonio immobiliare, per la semplificazione dei processi, in un'ottica di trasparenza e interoperabilità a beneficio dell'utenza, territorio e PA.

#### **INTERVENTI SUI PROCESSI, PROCEDURE INTERNE**

L'Agenzia per supportare il percorso di trasformazione si è dotata di un nuovo regolamento, e ha sviluppato un metodo di misurazione basato su indicatori ESG volti alla valorizzazione degli impatti generati dalle attività dell'Agenzia.

### ...agendo verso l'esterno

#### **OFFICINA PER LA RIGENERAZIONE DELL'IMMOBILE PUBBLICO**

Laboratorio volto alla promozione di un nuovo modello di «immobile pubblico» quale strumento per connettere la città e offrire servizi alle pubbliche amministrazioni e al cittadino diffondendo la cultura di «Public Building as a Service».

#### **POLI OPERATIVI PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO**

Ad esempio, il Polo della Giustizia, nato in collaborazione con il Ministero della Giustizia, impegnato in progetti di riqualificazione e nuova costruzione di edilizia giudiziaria, e il Polo Sismico impegnato nella realizzazione di interventi di adeguamento sismico.

#### **PROMOZIONE DI MODELLI DI COLLABORAZIONE COL TERRITORIO**

Accordi sottoscritti con alcuni Enti Territoriali volti alla tutela, valorizzazione, rigenerazione e razionalizzazione degli immobili pubblici (e.g. Accordo fra Comune di Roma, Napoli e Milano e la Struttura per la Progettazione).



# ... che a regime produrrà impatti significativi.



- Aumento della capacità di programmazione delle risorse disponibili
- Incremento della velocità di messa a terra degli investimenti
- Potenziamento della presenza sul territorio per aumentare l'efficacia dell'azione

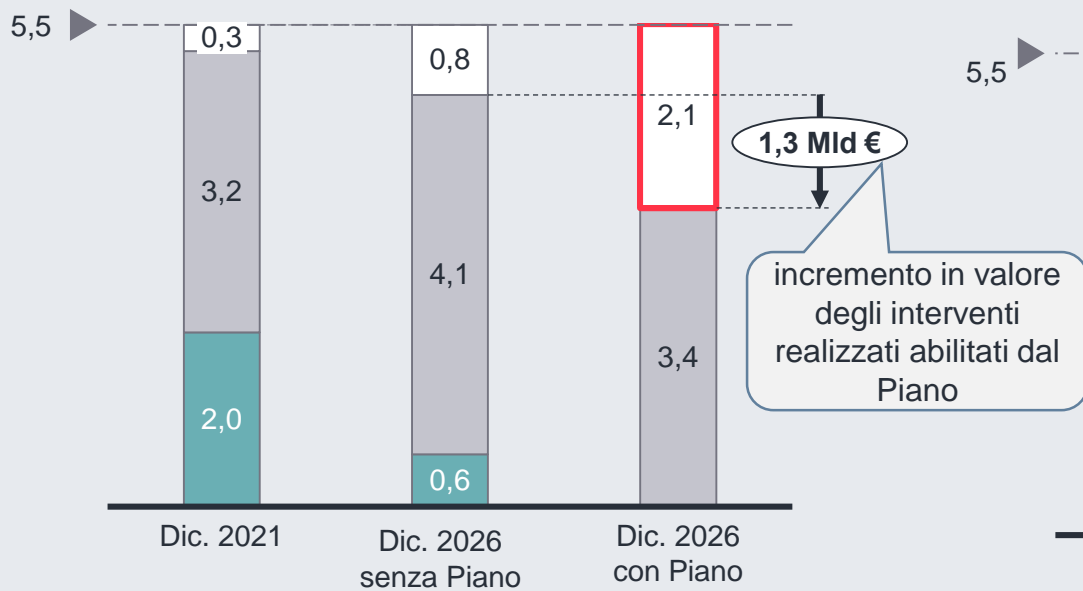
## Impatto del Piano sugli investimenti

**Interventi realizzati ca. 0,5 Mld €/anno**

**Interamente allocate le risorse stanziare entro il 2023**

### Scenari a confronto

Evoluzione degli investimenti (Mld €)

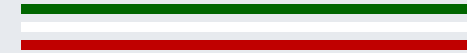


### Ambizione Piano Strategico Industriale



Interventi realizzati
  Interventi attivati
  Risorse da allocare

# Dettaglio degli impatti derivanti dall'attuazione dei programmi di investimento previsti dal Piano



## Strategie



## Obiettivi



# Impatto sullo Stato: riduzione della spesa di fitti passivi attraverso la pianificazione integrata dei fabbisogni della PA

Obiettivo: riduzione della spesa dello Stato



- la pianificazione integrata tra i fabbisogni delle PA e i beni disponibili e/o in abbandono su ciascun territorio
- Piani Città che consentano di indirizzare gli investimenti immobiliari a livello logistico ed energetico
- chiusura di sedi di proprietà privata con conseguente risparmio di affitti passivi

## Spesa complessiva da locazioni passive

Risultati conseguiti ad oggi



Iniziative messe a terra tra Maggio 2021 e Settembre 2022 che hanno permesso la riduzione della spesa da locazioni passive da 890 mln € a 866 mln €



Risparmio generato: 24 mln €



Risultati attesi nell'arco di Piano



2,1 mld € destinati alla rifunzionalizzazione di 150 immobili demaniali per il rilascio di sedi private (\*)



Risparmio generato: 126 mln € complessivi di cui c.a. 112 mln € generati nell'arco di Piano

Risparmio generato da:  
 riduzione dei fitti passivi  
 efficientamento energetico





(\*) Per alcuni beni la somma assegnata corrisponde al fabbisogno completo per l'esecuzione dei lavori, per altri si riferisce al finanziamento delle progettazioni e/o indagini preliminari alla progettazione a valle delle quali sarà possibile determinare il fabbisogno effettivo.



# Risultati conseguiti dal secondo semestre 2021 sul patrimonio

Avviato un grande piano di interventi per riqualificare il patrimonio edilizio e le aree urbane di riferimento secondo criteri di **sostenibilità, innovazione e digitalizzazione**.

	Giugno 2021		Ottobre 2022	
	Nr. interventi	MIn€	Nr. interventi	MIn€
<b>Razionalizzazioni</b>	169	1.060	186	1.718
<b>Energia e Sismica</b>	84	194	160	408
<b>Manutenzioni e Bonifiche</b>	131	136	121	198
<b>Totale interventi finanziati dall'Agenzia</b>	<b>384</b>	<b>1.390</b>	<b>467</b>	<b>2.324</b>
	Nr. interventi	MIn€	Nr. interventi	MIn€
<b>Giustizia</b>	4	273	7	596*
<b>Altre Amministrazioni</b>	11	106	27	159
<b>Totale interventi finanziati da PA</b>	<b>15</b>	<b>379</b>	<b>34</b>	<b>755</b>
<b>Totale interventi</b>	<b>399</b>	<b>1.769</b>	<b>501</b>	<b>3.079</b>

Ott. 2022 vs Giu. 2021	
Incremento interventi	MIn€
 <b>+21%</b>	 <b>+67%</b>
Incremento interventi	MIn€
 <b>+126%</b>	 <b>+99%</b>

\*Il dato è riferito alle Convenzioni stipulate ad oggi



# Indicatori ESG – impatti ambientali certificati



Riduzione consumi energia primaria



**- 11.045**

Impatti al 2026 con investimenti pari a 2,1 mld €

**- 28.926**

Impatti previsti post investimenti pari a 5,5 mld €

tep/anno pari al -54% del consumo pre-intervento

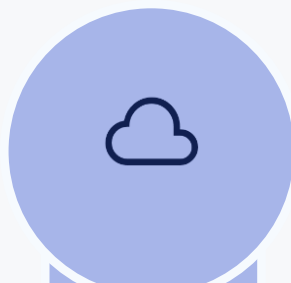


Produzione da Fonti Energia Rinnovabile



**58%**

del fabbisogno post intervento (inclusi interventi su DSA)



Riduzione emissioni CO2



**- 54.460**

**- 142.633**

Ton CO2/anno



Piantumazione alberi



**+ 23.684**

**+ 62.030**

numero alberi nel caso di interventi con riqualificazione di aree esterne (~40% delle superfici scoperte)

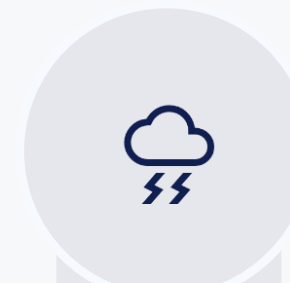


Consumo suolo



**~92%**

degli interventi non prevede consumo di suolo



Resilienza climate change



**49%**

degli interventi affronta strutturalmente la mitigazione degli eventi meteorologici estremi



# Indicatori ESG – impatti sociali e di governance



Tutela  
valenza  
culturale e  
qualità  
architettonica

**85%**

degli interventi  
prevedono azioni di  
valorizzazione e  
tutela



Miglioramento  
condizioni  
fruizione e  
uso spazi

**70%**

degli interventi  
prevedono un  
migliorato assetto  
strutturale che  
consente di  
lavorare in modo  
sano, agile e  
innovativo



Comfort  
termico

**71%**

degli interventi  
prevedono  
condizioni di  
benessere termo-  
igrometrico  
superiori rispetto ai  
minimi di legge



Riutilizzo  
manufatti  
dismessi

**89**

gli interventi  
contribuiscono alla  
riqualificazione  
dell'area attraverso  
il riutilizzo  
di manufatti  
dismessi



Livello  
innovazione  
funzionamento  
edificio

**81%**

degli interventi  
prevedono l'installazione  
di sistemi per  
l'automazione della  
regolazione e gestione  
delle tecnologie  
dell'edificio e degli  
impianti superiore ai  
minimi di legge



Pesatura  
delle  
posizioni

**90%**

pesatura posizioni  
per garantire  
un'equa  
valorizzazione delle  
risorse

Impatti al 2026  
con investimenti  
pari a 2,1 mld €



# Gestione integrata dei portafogli immobiliari pubblici

Trasferire agli EE.TT. per valorizzare gli immobili dello Stato, supportarli nelle scelte progettuali per il relativo utilizzo.

## Federalismo Culturale

Immobili trasferiti per valorizzazione culturale **243**

Richieste in corso di valutazione **84**

### Aree di intervento

 Supporto alla qualità progettuale

 Individuare fondi per investimenti

 Supporto nella conduzione dell'immobile post-valorizzazione

Attivare iniziative a rete sul patrimonio storico-artistico, attraendo investimenti.

## Valore Paese Fari, Torri ed edifici costieri Cammini e percorsi

### Valore Paese – Rete dei Forti

**50 FORTI** c.a. inseriti in progettualità territoriali che includono sia beni dello Stato e degli EE.TT, tra i quali:

17 Genova

14 Roma

11 Verona

9 Messina

1 Napoli



Ulteriori immobili da individuare all'interno della rete dei FORTI: fortificazioni di frontiera, vie dei forti, campi trincerati, sistemi fortificati della grande guerra, parchi urbani dei forti etc.

Valorizzare immobili non strumentali volti a ridurre il gap di posti disponibili per gli studenti universitari.

## Edilizia Universitaria

### L'Agencia può mettere a disposizione:

- Immobili individuati per azioni di rifunzionalizzazione;
- Capacità di progettazione attraverso la Struttura per la progettazione
- Soluzioni di partenariato con gestori e investitori del settore

### 23 immobili

ideali per essere rifunzionalizzati a residenze universitarie:

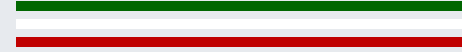


Le residenze universitarie saranno realizzate sulla base degli Standard minimi dimensionali e qualitativi e delle linee guida fissati dal MUR





# Progettualità in collaborazione con il Ministero della Giustizia



Le collaborazioni con il Ministero della Giustizia si sviluppano grazie a due linee di azione:



## Edilizia Giudiziaria

Percorsi di rigenerazione urbana e valorizzazione di strutture non più utili per le finalità originarie. Ammodernamento e ampliamento modulare di strutture per l'edilizia giudiziaria già esistenti anche attraverso nuove edificazioni e il riuso degli edifici demaniali.



L'Agenzia del Demanio promuove *best practice* capaci di **indirizzare** le emergenze presenti per **riattribuire valore** all'area complessiva al fine di rispondere all'esigenza di spazi adeguati alle funzioni di Giustizia creando valore economico, sociale ed ambientale.

## Progettualità in portafoglio



**Bari** – Parco della giustizia

**Bologna** - Parco della Giustizia ex Caserma Staveco

**Lecce** - Realizzazione Parco della Giustizia

**Milano** - TAR Lombardia, compendio caserme Pagano

**Perugia** - Polo Giustizia c/o Ex Carcere femminile

**Perugia** - Polo Giustizia c/o Ex Carcere maschile e Paradiso

**Peschiera Borromeo** - Archivio Corte d'appello Milano

**Taranto** - Accorpamento Uffici Giudiziari





Una **missione** in grado  
di definire un nuovo  
**posizionamento**  
dell'Agenzia ...



...che si sviluppa  
attraverso **impegni**  
tangibili...



...e il raggiungimento  
di **obiettivi** chiari  
e misurabili



## **ATTRAVERSO UN FRAMEWORK STRATEGICO**

che guidi l'Agenzia verso la creazione di un impatto  
positivo sul bene pubblico e sulla collettività

# Il framework strategico alla base del PSI 2022-2026



Raccoglie azioni volte al governo/valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico rigenerando e razionalizzando gli spazi in uso alle Pubbliche Amministrazioni

Raccoglie azioni che puntano allo sviluppo interno di competenze finalizzate all'efficiamento dei processi



Raccoglie azioni per la definizione di strategie e strumenti innovativi per lo sviluppo di nuovi servizi e per l'innovazione di servizi esistenti

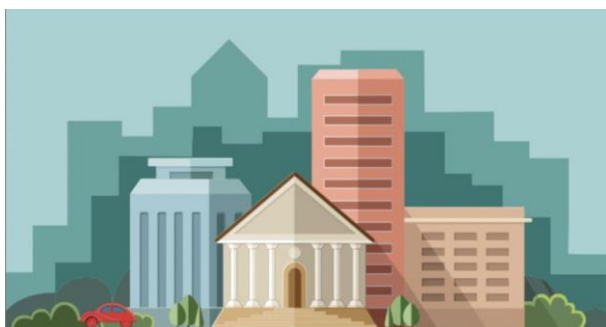
Raccoglie azioni che portano alla creazione di una base dati unificata per la conoscenza, la gestione e la manutenzione dei beni pubblici



# A. Governo, Razionalizzazione, Valorizzazione, Efficientamento e Rigenerazione







Governo, razionalizzazione, rifunzionalizzazione e rigenerazione degli immobili disponibili in uso alle PA. Rivestono priorità le iniziative che generano risparmi di spesa, ottimizzano la composizione del portafoglio immobiliare e migliorano i tessuti socio-economico-ambientali.



**Garantire la redditività e la valorizzazione del patrimonio dello Stato, in modo coordinato con gli enti territoriali**

## Linee guida strategiche

-  Riduzione della spesa per locazioni passive e rigenerazione dell'immobile pubblico
-  Razionalizzazione del portafoglio immobiliare
-  Rigenerazione urbana e sviluppo territoriale

 **2,1 mld €**

Interventi realizzati

 **+42,3 mln€**

Investimenti propri cumulati \*

 **+223**

Persone \*



# A. Governo, Razionalizzazione, Valorizzazione, Efficientamento e Rigenerazione



## LINEE GUIDA STRATEGICHE

## DESCRIZIONE

## MACRO-AZIONI INDIVIDUATE

## COMPLESSITÀ DI IMPLEMENTAZIONE

## LIVELLO DI TRASFORMAZIONE

## INVESTIMENTI NECESSARI



**RIDUZIONE DELLA SPESA PER LOCAZIONI PASSIVE E RIGENERAZIONE DELL'IMMOBILE PUBBLICO**

Attività di razionalizzazione degli spazi in uso alle PAC ed esecuzione degli interventi di rifunzionalizzazione degli immobili disponibili, dando priorità a tutte le iniziative in grado di generare i risparmi di spesa più significativi e di fornire soluzioni allocative moderne e maggiormente funzionali alle esigenze delle PAC

**6**



BASSO ALTO



BASSO ALTO



BASSO ALTO



**RAZIONALIZZAZIONE DEL PORTAFOGLIO IMMOBILIARE**

Attività di ottimizzazione della composizione del portafoglio immobiliare gestito dall'Agenzia al fine di attuare una strategia di selezione delle classi di asset immobiliari che offrono rendimenti stabili e duraturi nel tempo, unitamente all'implementazione di investimenti in linea con la missione dell'Agenzia che portino alla creazione di valore socio-economico-ambientale

**10**



BASSO ALTO



BASSO ALTO



BASSO ALTO



**RIGENERAZIONE URBANA E SVILUPPO TERRITORIALE**

Implementazione di una strategia territoriale concertata con gli enti operativi e definizione degli obiettivi, mezzi, strumenti e azioni utili al fine creare valore per l'ecosistema e al raggiungimento di un impatto positivo sul bene pubblico

**13**



BASSO ALTO



BASSO ALTO



BASSO ALTO

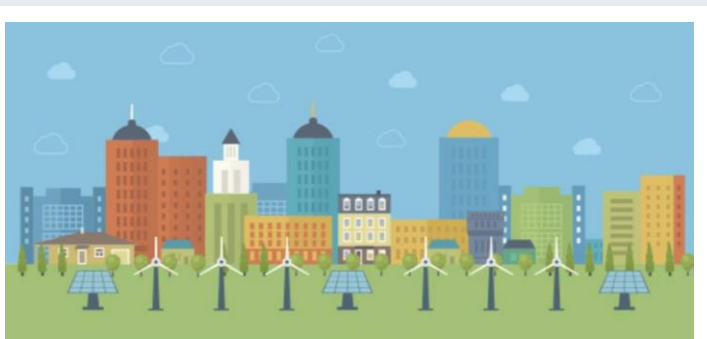




## B. Sviluppo di nuovi modelli di servizio



Innovazione delle procedure di vendita, concessione e conoscenza dei beni gestiti dall'Agenzia. Introduzione di un sistema di allocazione degli investimenti per la creazione di un impatto positivo sul bene pubblico e lo sviluppo di nuove modalità operative volte all'efficiamento degli interventi manutentivi.



**Accrescere l'offerta di servizi che l'Agenzia rivolge alle pubbliche amministrazioni, agli operatori economici e ai territori**



### Linee guida strategiche

- ✚= Estensione del Fascicolo Digitale dell'Immobile
- 📄 Digitalizzazione del processo di vendita e concessione
- ⚡ Introduzione di un sistema di monitoraggio su indicatori ESG e di impatto
- 🔑 Evoluzione del processo delle manutenzioni
- 📄 Diffusione dei dati per l'utilizzo da parte degli operatori economici





## B. Sviluppo di nuovi modelli di servizio



### LINEE GUIDA STRATEGICHE



**ESTENSIONE DEL FASCICOLO DIGITALE DELL'IMMOBILE**



**DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI VENDITA E CONCESSIONE**



**INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI MONITORAGGIO SU INDICATORI ESG E DI IMPATTO**



**EVOLUZIONE DEL PROCESSO DELLE MANUTENZIONI**



**DIFFUSIONE DEI DATI PER L'UTILIZZO DA PARTE DEGLI OPERATORI ECONOMICI**

### DESCRIZIONE

Ampliamento degli strumenti di conoscenza dei beni gestiti dall'Agenzia, a supporto dei processi decisionali sottostanti la destinazione, valorizzazione e rigenerazione di un bene.

Digitalizzazione del processo di offerta al mercato di beni immobili non strumentali (residenziali, terreni, ruderi, edifici in disuso) di proprietà dello Stato Italiano attraverso procedure ad evidenza pubblica, innovative e nel rispetto dei principi di trasparenza dell'azione amministrativa previsti dalla normativa in materia.

Allocazione degli investimenti per il miglioramento delle performance, intese come impatto positivo sul bene pubblico e valore da rivolgere all'ecosistema di riferimento.

Utilizzo di nuovi strumenti e sviluppo di nuove modalità operative abilitate dall'adozione di soluzioni digitali volte ad aumentare l'efficienza e l'efficacia degli interventi manutentivi ordinari e straordinari effettuati sugli immobili, sia di proprietà dello Stato che di terzi.

Supporto agli operatori economici per l'utilizzo e l'interoperabilità dei dati, inteso come elemento propedeutico allo sviluppo di nuovi modelli di servizio

### MACRO-AZIONI INDIVIDUATE

**4**

**2**

**3**

**8**

**2**

### COMPLESSITÀ DI IMPLEMENTAZIONE



### LIVELLO DI TRASFORMAZIONE

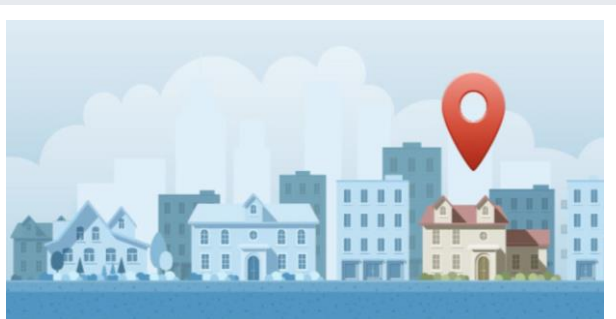




## C. Utilizzo ottimale dei dati degli immobili



Innovazione dei processi di gestione del dato e implementazione di un sistema di analisi dati, basato su rilevazioni periodiche e in tempo reale, in grado di restituire modelli di predittività e dalla piena interoperabilità di dati provenienti da fonti diverse.



**Valorizzare dati disponibili e nuovi dati con finalità ESG**



### Linee guida strategiche



Incremento della qualità e affidabilità del dato



Sviluppo di una base dati a supporto delle decisioni e della predittività degli interventi



Potenziamento dell'interoperabilità dei dati



Accessibilità dei dati messi a disposizione dagli stakeholder







# C. Utilizzo ottimale dei dati degli immobili



LINEE GUIDA STRATEGICHE	DESCRIZIONE	MACRO-AZIONI INDIVIDUATE	COMPLESSITÀ DI IMPLEMENTAZIONE	LIVELLO DI TRASFORMAZIONE
 <b>INCREMENTO DELLA QUALITÀ E AFFIDABILITÀ DEL DATO</b>	Azioni volte alla rivisitazione dei processi, di mantenimento del dato nel corso del tempo, di governance del dato e delle modalità del suo reperimento	<b>7</b>		
 <b>SVILUPPO DI UNA BASE DATI A SUPPORTO DELLE DECISIONI E DELLA PREDITTIVITÀ DEGLI INTERVENTI</b>	Azioni volte all'implementazione di sistemi di analisi dati basati su rilevazioni, sia periodiche che in tempo reale, in grado di restituire come prodotto finale dei modelli di predittività potenziati dai progetti di «sustainable building» e che possano integrare la compilazione degli indicatori ESG.	<b>4</b>		
 <b>POTENZIAMENTO DELL'INTEROPERABILITÀ DEI DATI</b>	Definizione di strategie di integrazione e strutturazione di dati provenienti da fonti diverse al fine di aumentare l'efficacia nelle azioni di pianificazione, allocazione degli investimenti e valorizzazione del patrimonio. Creazione di diversi livelli di dati aggregati a supporto di analisi comparate.	<b>3</b>		
 <b>ACCESSIBILITÀ DEI DATI MESSI A DISPOSIZIONE DAGLI STAKEHOLDER</b>	Azioni volte all'aumento del grado di fruibilità e trasparenza dei dati e delle strutture dati dei portatori di interesse istituzionali al fine di ridurre le inefficienze dovute alla incompatibilità delle informazioni trasmesse.	<b>2</b>		





## D. Rafforzamento struttura interna e semplificazione dei processi








Accrescimento delle competenze del personale verso le tematiche del cambiamento, adeguamento quali-quantitativo del personale e incremento della cultura e della consapevolezza del rischio al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici.



**Puntare allo sviluppo interno di competenze al fine di migliorare le prestazioni e la sensibilità verso l'innovazione e la valutazione dei rischi.**



### Linee guida strategiche

-  Sensibilizzazione interna verso le tematiche del cambiamento
-  Potenziamento delle risorse in organico e delle competenze
-  Promuovere una diffusione più pervasiva della gestione del rischio
-  Semplificazione dei processi interni
-  Evoluzione verso un modello di parità di genere





# D. Rafforzamento struttura interna e semplificazione dei processi



## LINEE GUIDA STRATEGICHE



**SENSIBILIZZAZIONE INTERNA VERSO LE TEMATICHE DEL CAMBIAMENTO**



**POTENZIAMENTO DELLE RISORSE IN ORGANICO E DELLE COMPETENZE**



**PROMOZIONE PIÙ PERVASIVA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO**



**SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI INTERNI**



**EVOLUZIONE VERSO UN MODELLO DI PARITÀ DI GENERE**

## DESCRIZIONE

Accrescimento delle competenze del personale dell'Agencia a supporto del cambiamento attraverso specifici corsi di formazione e interventi di comunicazione nonché un'adozione più efficace di modalità di lavoro flessibili.

Adeguamento quali-quantitativo del personale per assicurare tutti gli adempimenti in capo all'Agencia. Potenziamento delle risorse in organico al fine di migliorarne le prestazioni e ricoprire incarichi diversi. Mappatura delle competenze delle posizioni dirigenziali sulla base di skill ed esperienze pregresse.

Accrescere la consapevolezza dell'organizzazione circa il verificarsi di potenziali eventi (rischi) tali da generare fatti (di natura economico-patrimoniale, operativa, legale o reputazionale) che impediscono il raggiungimento degli obiettivi programmati ovvero causano responsabilità amministrativa.

Semplificazione dei processi e delle procedure interne all'Agencia con supporto metodologico alle altre strutture dell'Agencia.

Adozione delle azioni di promozione della parità di genere e verifica del rispetto dei parametri e dei requisiti propedeutici per l'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi del D.Lgs. n. 198/2006.

## MACRO-AZIONI INDIVIDUATE

5

7

3

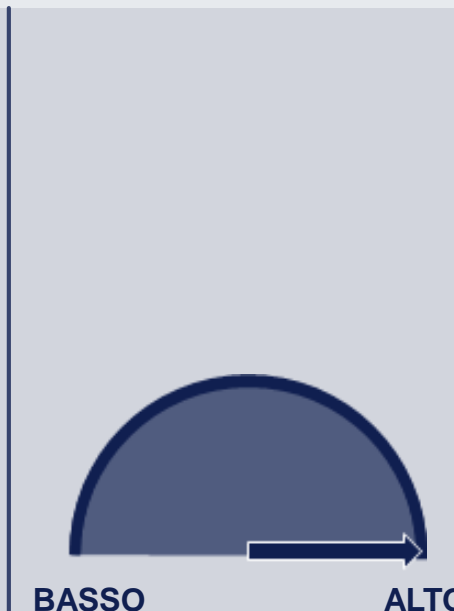
2

1

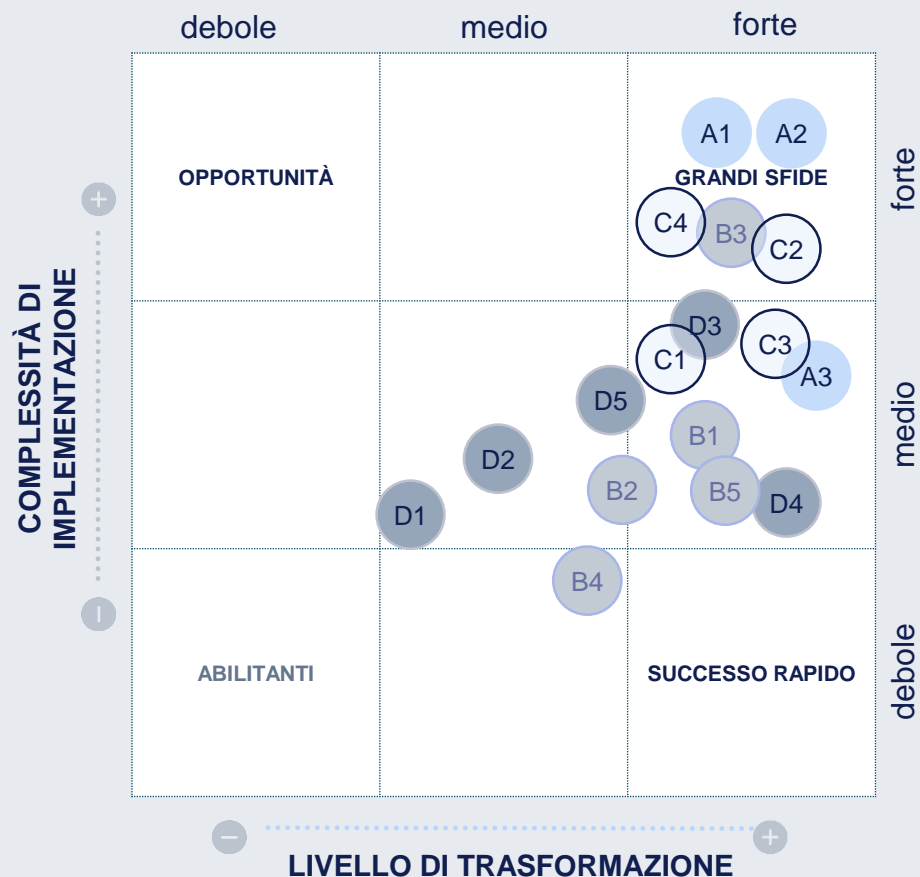
## COMPLESSITÀ DI IMPLEMENTAZIONE



## LIVELLO DI TRASFORMAZIONE



# Le linee guida strategiche: il loro livello di trasformazione



## GRANDI SFIDE

Identifica le linee di intervento con un elevato livello di complessità di implementazione e impatto trasformativo (forte/forte). Le iniziative che ricadono in questo quadrante rappresentano il perno alla base del raggiungimento degli obiettivi del piano strategico.

## ABILITANTI

Identifica le linee di intervento con un impatto trasformativo debole e complessità di implementazione debole. Le iniziative che ricadono in questo quadrante risultano in continuità con l'operato ad oggi dell'Agenzia e sono strumentali a dare il senso dell'avanzamento del programma.

## SUCCESSO RAPIDO

Identifica le linee di intervento con un livello di impatto trasformativo forte e una complessità di implementazione debole. Le iniziative che ricadono in questi quadranti permettono di anticipare i benefici della strategia e di mantenere alto il livello di coinvolgimento dell'ecosistema.

## OPPORTUNITÀ

Identifica le linee di intervento con un livello di impatto trasformativo debole e da un livello di complessità forte. Le iniziative che ricadono in quest'area sono da considerarsi meno prioritarie.

### Legenda dei pilastri

**A** Razionalizzazione Valorizzazione  
Efficientamento Rigenerazione

**B** Sviluppo di nuovi modelli di servizio

**C** Valorizzazione dei dati degli immobili

**D** Rafforzamento struttura interna e semplificazione dei processi



# Il piano esecutivo delle linee guida strategiche



Pilastro	Linee guida strategiche	2022	2023	2024	2025	2026	
A. Razionalizzazione, Valorizzazione e Governance, Efficiamento e Rigenerazione	A1. Rigenerazione dell'immobile pubblico ed efficientamento della spesa per locazioni passive	[Progress bar]				[ ]	[ ]
	A2. Razionalizzazione del portafoglio immobiliare	[Progress bar]				[ ]	[ ]
	A3. Rigenerazione urbana e sviluppo territoriale	[ ]	[ ]	[ ]	[Progress bar]		
B. Sviluppo di nuovi modelli di servizio	B1. Estensione del Fascicolo Digitale dell'Immobile	[Progress bar]				[ ]	[ ]
	B2. Digitalizzazione del processo di vendita e concessione	[Progress bar]			[ ]	[ ]	
	B3. Introduzione di un sistema di monitoraggio su indicatori ESG e di impatto	[Progress bar]				[ ]	[ ]
	B4. Evoluzione del processo delle manutenzioni	[Progress bar]			[ ]	[ ]	
	B5. Diffusione dei dati per l'utilizzo degli operatori economici	[Progress bar]			[ ]		
C. Accessibilità dei dati	C1. Incremento della qualità del dato	[Progress bar]		[ ]	[ ]	[ ]	
	C2. Sviluppo di una base dati a supporto delle decisioni e della predittività degli interventi	[ ]	[ ]	[ ]	[Progress bar]		
	C3. Potenziamento dell'interoperabilità dei dati	[Progress bar]			[ ]	[ ]	
	C4. Accessibilità dei dati messi a disposizione dagli stakeholder	[ ]	[ ]	[ ]	[Progress bar]		
D. Rafforzamento struttura interna e semplificazione dei processi	D1. Sensibilizzazione interna verso le tematiche del cambiamento	[Progress bar]		[ ]	[ ]	[ ]	
	D2. Potenziamento delle risorse in organico e delle competenze	[Progress bar]			[ ]	[ ]	
	D3. Promuovere una diffusione più pervasiva della gestione del rischio	[Progress bar]				[ ]	[ ]
	D4. Semplificazione dei processi interni	[ ]	[ ]	[ ]	[Progress bar]		
	D5. Evoluzione verso un modello di parità di genere	[Progress bar]					



# Risultati previsionali dell'arco di Piano



Conto Economico	Dic. 2021	Dic. 2026	Delta
Corrispettivi Convenzione di Servizi	89,8	128,3	43%
Altri ricavi	8,2	11,9	45%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>98,0</b>	<b>140,2</b>	<b>43%</b>
Costi del personale	69,9	95,4	36%
Costi di gestione	16,3	30,2	85%
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>86,2</b>	<b>125,6</b>	<b>46%</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>11,8</b>	<b>14,6</b>	<b>24%</b>
Ammortamenti	7,0	9,7	38%
<b>Risultato Operativo</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>2%</b>
Oneri Fiscali e Finanziari	4,6	4,9	7%
Reddito Netto	0,2	0,0	-
<b>Autofinanziamento (reddito netto + ammortamenti)</b>	<b>7,2</b>	<b>9,7</b>	<b>35%</b>



**Impatto positivo e misurabile**

- 
**2,1** miliardi di €  
 INTERVENTI REALIZZATI
- 
**126** milioni di €  
 RISPARMI GENERATI PER EFFETTO DEL PIANO
- 
**2,2** miliardi di €  
 INCREMENTO SUL PORTAFOGLIO



# Gli impatti positivi al 2026 a rischio senza gli effetti del Piano

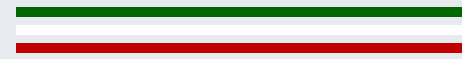


	Scenario al 2026 senza Piano Strategico Industriale	Scenario al 2026 con Piano Strategico Industriale
 INTERVENTI REALIZZATI	<b>0,8</b> miliardi di €	<b>2,1</b> miliardi di €
 RISORSE ANCORA DA ALLOCARE	<b>0,6</b> miliardi di €	<b>0</b>
 POTENZIALE RISPARMIO SU FITTI PASSIVI	<b>42,5</b> milioni di € in media 8,5 milioni €/anno	<b>112</b> milioni di € In media 22,4 milioni €/anno
 VALORE INDOTTO SUL TERRITORIO	<b>0,2</b> miliardi di €/anno*	<b>2,3</b> miliardi di €/anno
 RIDUZIONE EMISSIONI CO <sub>2</sub>	<b>-20.747</b> Ton CO <sub>2</sub> /anno	<b>-54.460</b> Ton CO <sub>2</sub> /anno

(\*) Nell'orizzonte di piano investiti 418,9 €/mln per fondi terzi e ricostruzione post-Sisma 2016, pari ad una media annua di 83,8 €/mln, a cui applicare un moltiplicatore di mercato pari a 2,5 per arrivare a un indotto di 0,2 miliardi di €/anno.



# Il potenziamento della struttura interna come abilitatore per il cambiamento



## +223

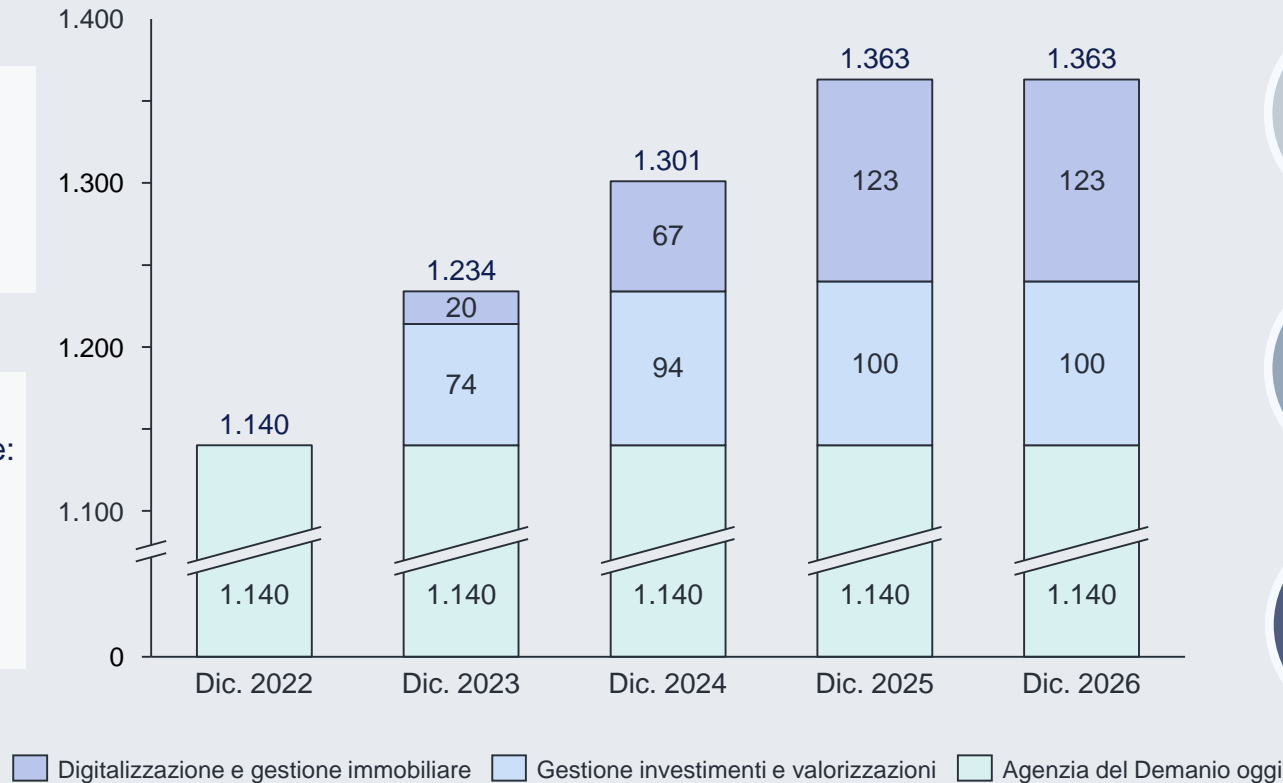
DIPENDENTI

Articolati in figure tecniche ed amministrative



Rafforzamento competenze:

- Tecniche
- IT e Digitali
- Amministrative, Legali
- Comunicazione



Favorire le diversità



Collaborazione




Apertura al cambiamento



An aerial photograph of a town, likely in Italy, showing a prominent church tower in the center. The town is built on a hillside, and the background features rolling hills and mountains under a clear blue sky. The foreground shows the rooftops of several buildings with terracotta tiles. A horizontal line with a red and green gradient runs across the middle of the image, separating the text from the background.

# **UN IMPULSO PER LA TRASFORMAZIONE DEL PAESE**



 **AGENZIA DEL DEMANIO**

*Sede legale*

Via Barberini, 38 – 00187 Roma  
Codice Fiscale e Partita Iva 06340981007

*Direzione Generale*

Via Barberini, 38 - 00187 Roma

[agenziademanio@pce.agenziademanio.it](mailto:agenziademanio@pce.agenziademanio.it)